

*Caló, Agustina; Menichelli, Fernando Manuel; Klappenbach, Germán; Salvador, Julián Matías*

## **PERSPECTIVAS DESDE LAS INSTITUCIONES VINCULADAS AL COMERCIO EXTERIOR SOBRE LAS PYMES INDUSTRIALES**

VI Encuentro Anual de Centros de Investigación Tandil

*27 y 28 de noviembre de 2009*

*Caló, A., Menichelli, F.M., Klappenbach, G., Salvador, J.M. (2009).  
Perspectivas desde las instituciones vinculadas al Comercio exterior  
sobre las pymes industriales. VI Encuentro Anual de Centros de  
Investigación Tandil. En RIDCA. Disponible en:*

<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5673>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-Sin Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# **Perspectivas desde las instituciones vinculadas al comercio exterior sobre las Pymes industriales**

Agustina Caló, Fernando Menichelli, Germán Klappenbach y Julián Salvador

Depto. de Ciencias de la Administración – UNS

[acalo@uns.edu.ar](mailto:acalo@uns.edu.ar); [fmenichelli@uns.edu.ar](mailto:fmenichelli@uns.edu.ar); [germankla@hotmail.com](mailto:germankla@hotmail.com); [jsalvador@uns.edu.ar](mailto:jsalvador@uns.edu.ar)

## **Resumen**

En el presente artículo mostraremos las perspectivas que tienen las instituciones vinculadas al comercio exterior, sobre las PYMES industriales en el partido de Bahía Blanca. Para ello, se presentará, en primer lugar, una breve descripción del marco teórico de la actividad exportadora vinculada a las pequeñas y medianas empresas, para luego dar paso al análisis de las de las entrevistas realizadas a las instituciones que brindan asesoramiento técnico y financiero a las mismas.

El planteo principal de este trabajo gira entorno a dos variables que fueron recurrentes, tanto en las entrevistas como en la bibliografía de referencia: una de ellas es la Asociatividad; la otra es el grado de conocimiento de las normativas vigentes en relación al comercio exterior. En este último sentido nos hemos basado fundamentalmente en dos leyes de la Provincia de Buenos Aires y una ordenanza del Municipio de Bahía Blanca.

En definitiva, intentaremos relevar los puntos de contacto y las discrepancias entre las miradas de los organismos entrevistados respecto a la asociatividad que tienen los empresarios y las empresas locales y, simultáneamente, evaluar el grado de conocimiento, por parte de los organismos, del marco jurídico al que están sujetas las PyMEs exportadoras.

## **Palabras claves:**

Asociatividad, PyMEs, Exportación, Legislaciones, Instituciones

## Introducción

En este trabajo se pretende analizar la mirada que tienen los diferentes organismos que brindan asistencia y apoyo financiero a las Pymes industriales locales en la actividad exportadora, utilizando la entrevista semi-dirigida como instrumento de recolección de datos. Los organismos entrevistados fueron:

- Banco de la Nación Argentina
- Banco de la Provincia de Buenos Aires
- Banco Credicoop
- Fundación Exportar
- Apyme
- Aduana

Los mencionados organismos, exceptuando Apyme, conforman junto a otras instituciones, la Mesa de Comercio Exterior de Bahía Blanca, la cual se reúne periódicamente para intercambiar información sobre la actualidad de sus respectivas actividades. Cabe aclarar que la elección de estos bancos en particular, radica en que estos organismos son los únicos en la ciudad, que poseen oficinas gerenciales de comercio exterior.

A partir de la administración y posterior lectura y análisis de las entrevistas se identifican dos variables recurrentes: una de ellas la Asociatividad, la otra el grado de conocimiento de las normativas vigentes en relación al comercio exterior. Paralelamente se establecen conexiones con la bibliografía de referencia y con las leyes que regulan y promueven la actividad exportadora. Las leyes Nacionales provinciales y ordenanzas municipales que hemos considerado, se refieren a la asociatividad como una cuestión clave para el desarrollo exportador, aspecto que refuerza su elección.

En relación a la cultura asociativa de las empresas se tuvo en cuenta el nuevo escenario económico y social globalizado que ha llevado a las PyMEs a buscar superar insuficiencias de las escalas individuales, orientándose hacia una nueva estrategia: incentivar los procesos asociativos.

Respecto al conocimiento de la legislación vigente, consideramos como una cuestión clave al momento de asesorar y asistir a las empresas de forma integral y eficiente, tener una noción pormenorizada de la realidad jurídico-legal en la que se enmarca dicha actividad. Lo que también va a permitir tener una apreciación mas objetiva de la realidad que deben afrontar las PyMEs.

Lo que se hará es relevar los puntos de contacto y las discrepancias a partir de las respuestas obtenidas de estos organismos sobre:

- El conocimiento y la valoración que tienen en relación a las estrategias asociativas en los empresarios del sector.
- El grado de conocimiento, del marco jurídico al que están sujetas las PyMEs exportadoras.

Para ello se brindara complementariamente información relativa a las reglamentaciones vigentes y se definirá un marco teórico del concepto de Asociatividad.

## 1. La Asociatividad: un intangible en el comercio exterior de PyMEs

Las redes o asociaciones ubican a las PyMEs en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades, por tanto cuando se trata de impulsar el comercio exterior en este tipo de empresas, la asociatividad resulta central cuando se persigue la creación de valor mediante la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por la falta de escala. Es decir, la insuficiencia de tamaño, hace muy difícil la incorporación de tecnología, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros. No obstante, debe tenerse en cuenta que la Asociatividad es una estrategia que como tal, se apoya en el carácter voluntario de quienes adoptarla.

Por tanto, consideramos necesario partir del concepto de *Asociatividad*. Para ello elegimos la definición de Raúl Pollak quien la caracteriza como:

*Acuerdos, Alianzas Estratégicas, articulación entre grandes empresas y Pymes, eslabonamientos productivos y Redes, identificando una amplia gama de relaciones empresariales, de empresas con proveedores, con clientes, pequeños y medianos, empresarios entre sí, pymes con instituciones intermedias, pymes y el estado entre otras.*

Respecto a su perdurabilidad se pueden distinguir las basadas en:

- El corto plazo
- Uniones perdurables

Otra distinción estaría en función de su forma jurídica que puede ser:

- Determinada
- Informal

En nuestro país la ley 19550 de Sociedades Comerciales y sus modificaciones prevé la constitución de Uniones Transitorias de Empresas que consiste en la unión de dos o más empresas para el desarrollo y ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, dentro y fuera del país, compartiendo las pérdidas y/o ganancias producidas por la actividad, en este sentido las Asociaciones de Colaboración Empresarias se constituyen cuando dos o mas empresas establecen una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinada fase de la actividad empresarial, o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades.

En definitiva la asociatividad es una estrategia de colaboración colectiva, vinculada a negocios concretos, un esfuerzo común para la concreción de objetivos. Para que esta estrategia se transforme en una ventaja competitiva se considera que se deben cumplir con ciertas condiciones que permiten la sustentabilidad:

- Un Proyecto común
- Compromiso mutuo
- Objetivos comunes
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes

Se hace cada vez más difícil, para las PyMEs, mantenerse por si solas. La realidad muestra que hoy no se trata de empresas compitiendo individualmente frente a otras, sino de grupos de

empresas compitiendo entre si, lo que origina una nueva estrategia de adaptación a la demanda de la economía actual.

En Argentina se advierte que a partir de 1998 se crea un programa sectorial de las exportaciones por una iniciativa conjunta de la Fundación Bank of Boston y la Fundación Exportar. El mismo intenta mejorar las posibilidades de penetración de productos de las empresas participantes en mercados internacionales. La metodología de trabajo de este programa se basa en las siguientes premisas: grupos conformados con un mínimo de cinco empresas y máximo de 15. Independencia de cada empresa como productor, independencia de cada empresa como exportador, trabajo bajo la coordinación de un especialista. La Cancillería Argentina y Fundación Exportar auspician de colaboradores al momento de financiar catálogos, gastos de presentación en ferias y exposiciones en el exterior.

En la Provincia de Buenos Aires el Ministerio de Producción implementó un programa de fortalecimiento de empresas a través del desarrollo del Portal de la Producción de Buenos Aires, donde los emprendedores locales colocan de manera gratuita información en Internet. Este Portal esta dirigido a fomentar la asociación empresaria y la colocación de productos en los mercados externos, la búsqueda de socios y clientes entre otros. Además se ha desarrollado la modalidad asociativa donde empresarios unen sus fuerzas frente a la competencia.

La viabilidad de la asociatividad se ve limitada por factores de tipo ambientales donde se desarrolla. Algunos analistas del tema como Lliendo y Martinez, concluyen que la asociatividad se ve limitada por la falta de cultura asociativa, predominando una matriz competitiva por sobre una colaborativa.

Otra cuestión a considerar, es la planteada por Yoguel, Milesi y Moori Koenig, quienes sostienen que, en principio, los exportadores exitosos deberían desarrollar fuertes interacciones con agencias públicas y privadas, orientadas al desarrollo de competencias tecnológicas productivas y comerciales. A través de sus estudios de campo, advierten que para superar restricciones de escala y de financiamiento propios de la actividad exportadora, las vinculaciones de cooperación más utilizadas se dan entre privados. Por el contrario, la vinculación con instituciones públicas es mucho más débil, desaprovechando el sistema de promoción vigente.

Las estrategias colectivas surgen como una alternativa, a veces única, de supervivencia, de allí que las redes o asociaciones permiten un mejor posicionamiento de las PyMEs para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades ofrecidas por el contexto.

## 2. El marco normativo

A los fines de este análisis, resulta pertinente conocer dentro del marco normativo, los alcances de algunos instrumentos legales provinciales y municipales, que se encuentran íntimamente relacionados con las actividades que desarrollan las PyMEs exportadoras en la zona de Bahía Blanca. Para esta etapa del estudio, trabajamos dos leyes provinciales, la N° 11354 y la N° 12263, más una ordenanza del Municipio de Bahía Blanca.

La primera de ellas, la 11.354, es la Ley de Promoción de las Exportaciones de la provincia de Buenos Aires. La misma, establece como objetivos básicos la promoción del intercambio comercial entre la mencionada provincia con otros países del mundo, principalmente con aquellos miembros del MERCOSUR y de la Región Continental Sudamericana. Esta ley se encuadra dentro del marco de la Política Comercial Internacional de la provincia.

El espíritu de esta ley es el fomento, la promoción y el aumento de las exportaciones de bienes y servicios producidos en el territorio de la provincia de Buenos Aires, poniendo un marcado énfasis en aquellos producidos por las PyMEs. Para ello, la ley prevé facilitar la cooperación internacional privada a nivel comercial, de manera de complementar las disponibilidades económicas, por medio de formas asociativas flexibles y eficientes. Aquí podemos evidenciar como el tema de la *asociatividad* se hace presente en las leyes que reglamentan la actividad exportadora. También se plantea la posibilidad de elaborar convenios locales con distintas entidades privadas o públicas, en especial con Cámaras Regionales o Sectoriales y Municipios.

Esta ley también propone la diversificación de la oferta exportable, la mayor y mejor utilización de materias primas y tecnología nacional, facilitar al exportador el acceso a la tecnología, los bienes de capital, el know how, el marketing y todos aquellos requerimientos que éstos tengan para la colocación de sus productos en mercados internacionales. Además promueve la creación de empresas para el comercio exterior bajo diferentes modalidades: públicas, mixtas y privadas, así como consorcios y cooperativas.

Propicia la realización de acuerdos con organismos internacionales de crédito, con Instituciones nacionales o internacionales de apoyo científico destinadas a favorecer la cooperación internacional.

Se pretende que la presente ley constituya un incentivo para la radicación de nuevas plantas industriales en la Provincia o para la incorporación de capitales o tecnologías nuevas que signifiquen un aumento en la capacidad productiva orientada a la exportación.

Otro de los ejes temáticos por los que atraviesa esta ley, se encuentra ligado a los *beneficios promocionales*. En este caso particular, por ser una ley provincial, se centran en la devolución de ciertos impuestos bonaerenses, tales como los relacionados con la energía eléctrica y los ingresos brutos, los cuales son abonados por los exportadores de productos elaborados y facturados, en forma directa o indirecta.

La ley crea un Fondo de Promoción de las exportaciones de Buenos Aires (FOPREXBA), Cuenta Especial, con el objeto de apoyar y estimular al sector exportador, preferentemente a las PyMEs. El producto de los recursos obtenidos con dicho fondo, será destinado a:

- La asistencia de proyectos de desarrollo de exportaciones.
- La incorporación de tecnologías y conocimientos.
- La elaboración de estudios de mercado.

- El diseño de ingeniería financiera para proyectos exportadores.
- El mejoramiento productos destinados al mercado exterior.
- La implementación de procesos de calidad y nuevas técnicas de embalaje y mercadotecnia.
- La formación y capacitación empresarial.

Será requisito imprescindible para el acceso a la asistencia a cargo del Fondo de Promoción de Exportaciones de la Provincia de Buenos Aires, que se trate de solicitantes empresas PyMEs productoras de manufacturas industriales o agropecuarias o productos frescos sometidos a procesos de selección, embalaje y acondicionamiento, radicadas totalmente en la Provincia, o que tengan más del cincuenta por ciento de su capital operativo en la misma, o que posean más del cincuenta por ciento de su fuerza laboral en el territorio provincial y que acrediten estar en situación regular con el fisco provincial o se trate de entidades gremiales empresariales con personería jurídica.

Por la presente Ley, se crea el Ente Interjurisdiccional *Buenos Aires Exporta*, cuyo objetivo principal es asesorar en el diseño de las políticas básicas de promoción y financiamiento, así como también fomentar la creación de acuerdos para la creación de consorcios de exportaciones.

La otra Ley provincial analizada, la número 12.263, tiene como objetivo principal promover y estimular la conformación, desarrollo y consolidación de Consorcios y Cooperativas de Exportación en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires. De este modo, pone énfasis en la asociación de las empresas, la capacitación de recursos humanos para tal fin y la incorporación de tecnologías.

Para todo ello, se plantea la creación de un Registro Provincial de Consorcios y Cooperativas de Exportación de la Pequeña y Mediana Empresa en la Provincia de Buenos Aires, donde deberían inscribirse las empresas interesadas. En particular, las empresas exportadoras, a través de esta Ley, se verían beneficiadas con el otorgamiento de créditos, garantías, avales, asistencia técnica y científica, además de la capacitación antes mencionada. La ley también contempla la posibilidad de incentivar y ayudar a las empresas para participar en Ferias, Misiones y Exposiciones que se encuadren en lo establecido por la Ley de Promoción de Exportaciones.

Los consorcios y/o cooperativas de exportación de bienes y servicios estarán integrados por empresarios o sociedades total o parcialmente radicados en Provincia de Buenos Aires, representando la producción en la provincia no menos del ochenta por ciento. Los mismos deberán incluir en el objetivo social de su estatuto o contratos constitutivos la coordinación de las labores de producción de sus miembros, la exportación conjunta, el avance tecnológico y la optimización de la calidad. Las entidades exportadoras se ven beneficiadas con el otorgamiento de créditos, garantías y avales, asistencia técnica y científica y capacitación.

Finalmente se prevé proveer, a todo consorcio o cooperativa que no tenga experiencia en comercio internacional, de un consejero que podrá asesorar a la empresa. Esta figura, deberá acordar con las Municipalidades la prestación conjunta de asesoramiento y capacitación.

Como vemos, en ambas leyes, se plantea la posibilidad de establecer contactos con los empresarios, consorcios y cooperativas a través de los Municipios. Es por ello que nos pareció pertinente revisar las ordenanzas municipales orientadas al comercio exterior.

En el Municipio de Bahía Blanca se destaca principalmente la ordenanza número 7453/93, la cual establece que aquellas empresas que decidan participar en Ferias y Misiones Comerciales en el exterior pueden obtener beneficios impositivos, siempre y cuando estén

inscriptas como contribuyentes en el Partido de Bahía Blanca. De ser así, pueden deducir el importe equivalente al costo del pasaje aéreo al lugar del evento (ida y vuelta) del pago de la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene que se abona regularmente.

La participación en ferias y exposiciones internacionales permite a los empresarios tomar contacto directo con potenciales compradores y competidores de otros mercados. El municipio asistirá a los mismos ofreciendo los conocimientos necesarios para la participación en eventos internacionales, tanto en el país como en el exterior, a fin de lograr el máximo rendimiento en la utilización de este medio de promoción de ventas.

### **3. Información obtenida en las entrevistas**

#### ADUANA

##### LEYES

Con relación al conocimiento de las leyes 11.354, 12.263 refiere el desconocimiento de las legislaciones provinciales, manifiesta la no incumbencia de estas leyes en su actividad, siendo la aduana un organismo nacional.

...tocan tangencialmente la actividad exportadora, no es algo que reglamente la actividad aduanera...

La explicación es que al momento de intervenir la Aduana ya estaría tomada la decisión de exportar, o en su defecto, los interesados concurren antes por un asesoramiento de tipo técnico.

Presenta un conocimiento superficial de los Consorcios, refiriendo no contar con casos concretos en la aduana local, pero si haber recibido consultas para realizar operaciones, tampoco identifica la figura del Asesor o consejero prevista en la ley 12.263.

##### ASOCIATIVIDAD

Las consultas que se realizan son individuales, hay sólo alguna experiencia aislada de asesoramiento sobre estos aspectos, desde este organismo. En general, se advierte que la producción de cada empresario no alcanza a cumplir con los estándares de cantidad y continuidad demandadas por el cliente extranjero, se hicieron reuniones con participación de la aduana aconsejando la formación de cooperativas, centros o asociaciones.

Entre los obstáculos que se identifican en el proceso para lograr aproximarse a la Asociatividad se mencionan: los intereses personales, la marca, el "quienes somos", fundamentalmente se observa una posición de marcado individualismo.

#### APYME

##### LEYES

Se refiere conocer ley 11.354 sin embargo no identifica la Autoridad de Aplicación contenida en esta ley. Con respecto a la ley 12.267 expresa que no habría consultas recibidas en relación a los consorcios, no pudiendo precisar una idea relativa a la ley, como así tampoco tiene conocimiento de la figura del Consejero Asesor.

## ASOCIATIVIDAD

En relación a la Asociatividad se la considera un eslabón necesario, sin embargo las características de la “cultura local” dificultan el proceso asociativo, advirtiendo la necesidad de un cambio en tal sentido, como obstáculo se refiere que esto lleva a un proceso de cambio lento (generaciones). Se remarca el posicionamiento “individualista y competitivo del empresario local”, atribuyéndosele atributos tales como el temor, desconfianza, etc.

Se menciona el proceso de constitución de un complejo industrial asociativo PyME, el cual sería inviable si no se apoyara en la Asociatividad. Este complejo subsanaría los déficits en cuanto a entregas de materias primas (proveedores), servicios que ofrecería el Parque, tributación, comercialización (marca común), sin intermediarios. Las PyMEs no podrían responder frente a los aspectos antes mencionados por sí solas.

## BANCO CREDICOOP

### LEYES

11354, 12.267 – Se refiere no tener conocimiento de ninguna legislación sobre las cuales se indaga. Se conocen los informes del BCRA en lo referido a PyMEs y comercio exterior. No se considera necesario conocer las leyes sobre las cuales se indaga.

## ASOCIATIVIDAD

Si bien se trata de una entidad crediticia que ha trabajado fundamentalmente otorgando créditos en apoyo del sector, no se relevó información en cuanto a logros en experiencias asociativas, ya que se informó sobre el acercamiento de las PyMEs en forma individual.

## BANCO NACION

### ASOCIATIVIDAD

Se hace referencia a que las consultas de los empresarios se han realizado hasta el presente de manera individual. Se manifiesta la existencia de algún tipo de asociación transitoria para superar limitaciones de escala.

### LEYES

En relación al conocimiento de las leyes, se pone de manifiesto que las mismas son “muy puntuales” y que por lo tanto no tienen mucha aplicabilidad dentro del ámbito de la asesoría que realiza la institución.

## BANCO PROVINCIA

### ASOCIATIVIDAD

Se advierte un énfasis en señalar que el empresario argentino “es muy individualista”, y que sentimientos y actitudes negativas como: la envidia, la desconfianza y el medio imposibilita la unión de los mismos.

Sin embargo se afirma que si hay algún grado de asociatividad al momento de importar alguna maquinaria, equipo o materias primas, y en estos casos son empresas que pertenecen a sectores industriales distintos, que no tienen una competencia directa entre sí.

## LEYES

Afirma no conocer las leyes antes mencionadas.

## FUNDACIÓN EXPORTAR

### ASOCIATIVIDAD:

Reconoce el interés por asociarse de los empresarios, principalmente para asistir a Ferias y Exposiciones internacionales las cuales, según su opinión, resultan muy fructíferas y alentadoras para el empresariado local, pues se sienten respaldados por un asesor (Lic. en Comercio Exterior) que la misma fundación brinda y financia. También plantea que por lo general cuando se asocian, tanto con fines productivos como de comercialización, los empresarios suelen producir bienes complementarios, por lo tanto no compiten entre sí por el mercado externo.

## LEYES

Conoce la existencia y maneja el contenido de la normativa local. Las leyes provinciales consultadas no parecen ser de utilidad en la tarea de asesoramiento que ellos realizan.

## **4. Conclusiones**

A lo largo de las entrevistas hemos obtenido algunas respuestas recurrentes, las cuales en muchos casos coinciden con lo planteado por los autores antes mencionados. Observamos que:

- Las consultas son individuales y las re-consultas son muy esporádicas

En todas las entrevistas realizadas se destacó con uniformidad de criterio esta condición. En el caso de las re-consultas, aquellos empresarios que en una segunda oportunidad acuden con la intención de avanzar en el proceso exportador, lo hacen sin asiduidad. Además, se encuentran en diferentes momentos del proceso exportador y/o productivo.

- Todos reconocen la importancia de la Asociatividad

Es considerada como una condición facilitadora del proceso exportador, dado que a través de la misma se superan las limitaciones de escala. En el contexto de la actividad exportadora se plantea frecuentemente la necesidad de cumplimentar con tres requisitos necesarios denominados “las tres C”: calidad, cantidad y continuidad, pudiendo la asociatividad contribuir en este sentido.

Consideramos importante destacar, que esta estrategia de colaboración colectiva vinculada a negocios concretos, posee la potencialidad de transformarse en una ventaja competitiva. En la actualidad, las empresas ya no compiten únicamente de forma individual, pues en general conforman grupos de empresas, lo que plantea una nueva estrategia de adaptación a la demanda de la economía actual.

- Algunas destacan la falta de cultura colaborativa – asociativa

Más allá de la cooperativa vista como una mera forma jurídica, se debería fomentar valores a fines a la asociatividad para poder generar una fuerte cultura que sirva de punto de partida para la actividad exportadora.

- Perciben un marcado rasgo individualista en el empresario local

Las consultas, la presentación de proyectos, la búsqueda de nuevos mercados, los pedidos de asistencia financiera son prácticas empresarias que, en este contexto, se caracterizan por su individualidad.

- Asociarse es más una amenaza que una oportunidad

Los entrevistados han identificado con algunos atributos a los empresarios locales tales como el miedo, la sensación de pérdida de identidad y el egoísmo. Es por esto que tienen aprensión con relación a agruparse.

- No es una estrategia de desarrollo

Al no ser considerada como una estrategia de desarrollo no es utilizada por los empresarios locales.

- Se agrupan para importar tecnología y asistir a ferias

Las únicas situaciones en que se agrupan son para importar tecnología o para asistir a ferias de exposición, pues en principio representan menor riesgo para los empresarios. Además la mayoría de los casos son productores de bs. Complementarios o de distintos sectores.

- Desconocen el contenido de las leyes

Todas las personas representantes de la mesa de Comercio Exterior de las entidades entrevistadas sin excepción refirieron desconocer las leyes mencionadas. No mencionan ninguna otra ley en relación a este tema.

- Trasladan la responsabilidad del conocimiento hacia otros actores

Resaltando que no existe ninguna entidad pública que tenga la capacidad de asesorar de manera integral a terceros sin precisar quiénes son los responsables de esta tarea.

## 5. Bibliografía

Liendo, Mónica G. Martínez, Adriana M., "Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PyMEs", Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía, publicado en Sextas Jornadas *Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*, Universidad Nacional de Rosario, noviembre de 2001.

Salas Rivas, Román A., "Alianzas estratégicas una opción para crecer" en *Estrategias para la competitividad*, Fac. de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

Castagna, Alicia I., Woelflin, María Lidia, "Nuevas formas de gestión local", Instituto de Investigaciones Económicas de la Escuela de Economía, en Terceras Jornadas

*Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario, octubre de 1998.*

Milesi, D., Yoguel, G. y Moori Koenig, V., (2001) "Desarrollo de competencias endógenas y éxito exportador de las Pymes en Argentina", 6ta. Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR, Rafaela, Santa Fe, Argentina.